

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Guilherme Ramos Hoss Ferreira

PLANO DE NEGÓCIO PARA PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE QUINDINS
ARTESANAIS

PortoAlegre
2020

GUILHERME RAMOS HOSS FERREIRA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE QUINDINS
ARTESANAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado a Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luís Martinewski.

Porto Alegre
2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao Prof. Dr. André Luís Martinewski, pela orientação e direcionamento durante o processo de produção deste plano de negócios, me acompanhando desde o início do projeto para o trabalho de conclusão de curso.

A UFRGS e aos mestres da universidade, pela magnífica vivência acadêmica a mim possibilitada nessa caminhada de muito aprendizado e crescimento pessoal.

Aos meus pais e familiares que estiveram presentes ao longo desse período de graduação, e por toda minha vida, sendo incansáveis nos esforços para me proporcionar as condições necessárias para que eu pudesse explorar ao máximo a experiência educacional da universidade.

RESUMO

O presente plano de negócio tem como finalidade verificar a viabilidade financeira de uma empresa de produção e comercialização de quindins artesanais por encomenda na cidade de Porto Alegre. Analisando os fatores críticos de sucesso ao negócio por meio da técnica de matriz SWOT, apresentando um panorama geral do mercado por meio dos dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), descrevendo resultados projetados ao negócio e aplicando a análise de viabilidade financeira.

Ao fim do desenvolvimento deste plano de negócios o empreendedor conseguiu com clareza determinar o posicionamento estratégico da Quindins da Zê quanto aos 4P's do marketing (produto, preço, promoção e praça), estabelecer a visão, a missão e os valores da empresa e entender as principais forças, fraquezas, oportunidade e ameaças ao modelo de negócio. Foi também constatada a viabilidade financeira do empreendimento, por meio da verificação do valor presente líquido positivo, da taxa interna de retorno maior que a expectativa de retorno de empreendedor, do período de payback e período de payback descontado menores que a expectativa de tempo para retorno no investimento inicial.

Palavras-chave: Plano de negócios. Gastronomia caseira. Doces artesanais.

ABSTRACT

This business plan aims to verify the financial viability of a business of producing and selling artisanal quindins in the city of Porto Alegre. Analyzing the critical success factors to the business using the SWOT matrix technique, presenting the general panorama of the market through statistical data from the Brazilian Institute of Geography (IBGE), describing projected results of the business and applying the financial viability analysis.

At the end of developing this business plan, the entrepreneur was able to clearly determine Quindins da Zê's strategic positioning regarding the 4P's of marketing (product, price, promotion and place), establish the company's vision, mission and values and understand the main strengths, weaknesses, opportunity and threats to the business model. The financial viability of the enterprise was verified, through the verification of the positive net present value, the internal rate of return greater than the entrepreneur's expected return, the payback period and discounted payback period less than the expected time for return in the initial investment.

Keywords: Business plan. Homemade gastronomy. Handmade sweets

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz SWOT	19
Figura 2 – Matriz SWOT quindins da Zê.....	35
Quadro 1 – Investimento inicial	43
Quadro 2 – Custos fixos	45
Quadro 3 - Custo unitário de produção.....	45
Quadro 4 – Fluxo de caixa.....	47
Quadro 5 – Cálculo do VPL.....	48
Quadro 6 – TIR do investimento.....	49
Quadro 7 – Tempo de Payback.....	50
Quadro 8 – Mês do Terceiro Ano.....	50
Quadro 9 – Payback descontado.....	51
Quadro 10 – Mês do Terceiro Ano Descontado.....	51
Quadro 11 – Fluxo de caixa mensal estimado.....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
2. REVISÃO TEÓRICA	12
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	12
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.2.1 Visão, Missão, Valores	13
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.3.1 Estrutura de um plano de negócios.....	15
2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	18
2.4.1 Plano de marketing.....	19
2.4.1.1 Identificação de Objetivos	20
2.4.1.2. Estratégias de Marketing	20
2.4.1.3 Segmentação de Mercado	23
2.5 PLANO ECONÔMICO E FINANCEIRO	23
2.5.1 Investimento Inicial	24
2.5.2 Projeção de Vendas	24
2.5.3 Demonstração de Resultados.....	26
2.5.4 Fluxo de Caixa	26
2.5.5 Métodos de Análise de Investimentos	27
2.5.5.1 Valor Presente Líquido (VPL).....	27
2.5.5.2 Taxa Interna de Retorno (TIR):	28
2.5.5.3 Payback:	28
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	30
3.2 PESQUISA COM CONCORRENTES	31
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA	33
4.1 VISÃO, MISSÃO, VALORES	34
4.2 SWOT	34
4.3 AMBIENTE EXTERNO.....	38
4.4 MERCADO E CONCORRÊNCIA	38
4.5 LEGISLAÇÃO E NORMAS SANITÁRIAS.....	39
4.5.1 Micro empreendedor individual (MEI).....	39
4.5.2 Decretos, Portarias e Resoluções Sanitárias.....	40
5. PLANO ECONÔMICO E FINANCEIRO	42
5.1 INVESTIMENTO INICIAL	42
5.2 CUSTOS FIXOS	43
5.3 CUSTOS VARIÁVEIS	45
5.3.1 Custos de distribuição variáveis.....	45
5.4 VIABILIDADE ECONÔMICA	46
5.4.1 Receitas	46
5.4.2 Fluxo de caixa	47
5.4.3 Análises do investimento	47
5.4.4.1 Cálculo do Valor Presente Líquido	47
5.4.4.2 Taxa interna de retorno.....	48
5.4.4.3 Período de Payback e Payback descontado	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
8. ANEXO.....	57

1. INTRODUÇÃO

O Brasil apresenta a taxa de crescimento do PIB em desaceleração no período de 2011 até 2016, sendo negativa nos anos de 2015 a 2017. E embora tenha crescido até 1,6% no 4º trimestre de 2018 novamente voltou a reduzir e já é negativa no primeiro trimestre de 2020, IBGE (2020). A taxa de desemprego, que em 2017 chegou a 13,7% e apresentou redução ficando em torno dos 11,0% no último trimestre de 2019, voltou a crescer em meio a pandemia de COVID-19 atingindo em agosto de 2020 a taxa de desocupação de 14,3%, número que representa por volta de 13,7 milhões de brasileiros desempregados segundo dados do portal do IBGE (2020).

Como diz a frase tão popular no ambiente social do empreendedorismo: “É na crise que surgem as oportunidades.”. É deste cenário de crise econômica somado ao surgimento e propagação da moda de “gourmetização” da comida que nasceu a oportunidade para que pequenos negócios familiares, muitas vezes estabelecidos na cozinha de uma residência, encontrassem uma porta aberta para entrada num mercado até então pouco explorado. O consumidor passou a cada vez mais buscar um produto alimentício diferenciado e personalizado, ao melhor custo-benefício. Assim surgiram diversas soluções oferecendo alternativas das mais variadas culinárias com requinte, sofisticação e a preços relativamente acessíveis e consideravelmente menores que os praticados pelos chefes de cozinha mais renomados. O que somente é possível devido a vantagem competitiva dos pequenos negócios no que diz respeito a custos fixos muito baixos e facilidade para mudar a produção em relação às grandes organizações.

A internet e sua profunda e continua transformação social e da estrutura de mercado também é fator chave para esse modelo de negócio. Pois possibilita a divulgação direta ao público alvo e tem custo muito baixo, por vezes é gratuita. Diferentemente dos meios de comunicação em massa que são pouco assertivos e tem um custo muito alto para publicidade. Essa ferramenta derrubou as barreiras que limitavam os consumidores ao que a indústria de massa oferece. Hoje eles podem com muita facilidade buscar empresas capazes de atender as suas necessidades específicas e seu desejo de tratamento personalizado, dado que se sentir único é cada vez mais latente entre os compradores. Nesse interim a internet surge como um grande facilitador nesse processo, vez que é também uma ferramenta de ligação entre oferta e demanda, a exemplo às redes sociais e ferramentas de busca.

O mercado de alimentos no Brasil está em uma crescente e com expectativa de

aceleração em sua taxa de crescimento, dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (2019) mostram que em 2019 esse mercado foi responsável por 7,67% Produto Interno Bruto (PIB) alcançando a cifra de R\$ 560,5 bilhões conforme o mais recente relatório anual de desempenho do setor divulgado pela entidade, ABIA (2019). E de acordo com a sondagem conjuntural realizada pelo SEBRAE (2018) em março de 2018, última publicação da entidade, que tem por objetivo mostrar as perspectivas dos donos de pequenos negócios em relação à economia brasileira e ao seu próprio negócio, o futuro da economia brasileira inspira otimismo aos empreendedores de pequenos negócios. E, segundo a mesma pesquisa SEBRAE (2018), 49,1% dos empreendedores de pequenos negócios acreditam na melhora da economia e apenas 18,5% pensam que a situação pode piorar. Eles têm a expectativa de que o novo quadro político poderá melhorar a economia do país e veem os sinais de recuperação da economia como indicadores de uma real recuperação econômica do país.

O SEBRAE (2018), um dos principais institutos apoiadores e incentivadores do empreendedorismo no Brasil, fala sobre a vital importância de fazer um bom plano de negócio antes de iniciar o empreendimento de fato. No artigo publicado em seu portal revela que o grande segredo do plano de negócios é propiciar que o empreendedor materialize suas ideias e lhe seja revelado um panorama geral do negócio que deseja abrir. Dornelas (2014, p.90) completa que “a falta de planejamento é listada como um dos principais motivos de fracasso dos empreendedores brasileiros”.

1.1 JUSTIFICATIVA

Posto que o Brasil se encontra em uma crise econômica, que pode ser verificada pela análise do crescimento do PIB em desaceleração desde o ano de 2011 e atingindo crescimento negativo em 2015 e 2016, IBGE (2020). E também pela curva de desemprego que segue em uma crescente desde 2014, passando de 6,90% em julho de 2014 para 14,30% em agosto de 2020, segundo dados do portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2020). O desenvolvimento do presente estudo apresenta-se como uma alternativa à crise, visando à criação de um plano de negócios para validar a hipótese de retorno do autor a atividade de produção de doces artesanais.

No período entre os anos de 2004 a 2010 o autor atuou como ajudante em um pequeno negócio familiar de produção de doces artesanais por encomenda, instalado na cozinha de sua

casa. Exercendo atividades de compra da matéria prima, confecção dos doces, embalagem e entrega, lhe foi possível conhecer a fundo todos os processos que envolvem a atividade em todo seu ciclo. Após o período mencionado as atividades da relatada empresa foram encerradas.

O autor acredita que por meio desse trabalho tem a oportunidade de somar o aprendizado acadêmico que a Escola de Administração da UFRGS lhe proporcionou àquela experiência profissional de doceiro e empresário anterior ao início de sua vida acadêmica, para viabilizar um novo negócio sustentável e capaz de sobreviver no mercado no longo prazo.

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa apresentada a seguir tem por objetivo embasar e desenvolver um plano de negócios dedicado à criação de uma empresa especializada na produção e comercialização de doces artesanais, estabelecer-se-á em Porto Alegre - RS. Desenvolvida sob a ideia de estender o acesso à cozinha sofisticada às mais variadas camadas sociais. Para tal foram estudados os custos de implantação e de produção, o mercado de atuação, o público-alvo e expectativas de retorno do investimento.

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um plano de negócios para produção e comércio de doces artesanais no âmbito do mercado da região metropolitana da cidade de Porto Alegre.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar o planejamento estratégico e criar a identidade organizacional estabelecendo o rumo a ser seguido e assim: negócio, missão, valores, visão e fatores críticos de sucesso.
2. Construir a análise estratégica da empresa, para entender sua posição no

mercado, suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente.

3. Realizar o plano financeiro e econômico. Verificando o investimento inicial e os possíveis cenários de resultados.

2. REVISÃO TEÓRICA

O capítulo escrito a seguir tem por objetivo apresentar o entendimento de autores de notoriedade reconhecida no âmbito da administração, e na sociedade como um todo, a respeito de assuntos, conceitos e ferramentas que serão abordados neste trabalho. O estudo e análise das obras destes autores, bem como dados que retratam o quadro político e econômico do país, serão fundamentais para sustentação e construção do plano de negócio objeto deste trabalho de conclusão de curso.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A expressão empreendedorismos tem origem na tradução livre da palavra da língua inglesa *entrepreneurship*, que traz em si a ideia de iniciativa e inovação que resulta em uma forma de ser, em uma concepção de mundo e em uma forma de se relacionar. Que está além das fronteiras da administração, sendo que abrir empresas, o empreendedorismo empresarial, é uma das muitas formas de empreender, conforme esclarece Dolabela (2006). E de acordo com o SEBRAE (2007):

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.” (SEBRAE, 2007, p. 15).

Embora clara e sucinta, principalmente quando no âmbito da administração, é necessário que se aprofunde mais o entendimento sobre o que é empreender e o que é ser empreendedor. Assim faz-se necessária a busca por autores da área que possam esclarecer e conceituar de maneira sólida, ampla e completa ambos os termos.

De acordo com Schumpeter (1961):

“A função do empresário é reformar ou revolucionar o sistema de produção através do uso de uma invenção ou, de maneira mais geral, de uma nova possibilidade tecnológica para a produção de uma nova mercadoria ou fabricação de uma antiga em forma moderna, através da abertura de novas fontes de suprimento de materiais, novos canais de distribuição, reorganização da indústria, e assim por diante.” (SCHUMPETER, 1961, p.165).

entenda-se empresário como empreendedor. Já Dolabela (2006) revisita o conceito e propõe que:

“O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive”. (DOLABELA, 2006, p.26)

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na área dos estudos de administração a estratégia pode ser conceituada como:

“Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar as competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir.”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4).

bastante esclarecedor e de maneira sintética propõe uma definição que pode ser aplicada de forma genérica as empresa e organizações sem que haja prejuízo ao entendimento de suas especificidades.

Dornelas (2014) destaca que em sua análise a falta de planejamento aparece nos primeiros lugares quando apontada a principal causa para o insucesso dos novos empreendimentos, em seguida são verificadas as deficiências de gestão. Ele enfatiza que é notória no brasileiro a falta de cultura de planejamento. E verifica que, ainda que aclamado pelas características de criatividade e persistência, muitos não conseguem transformar seus sonhos em ações concretas, reais e mensuráveis.

2.2.1 Visão, Missão, Valores

Parte fundamental do planejamento estratégico é definir claramente o que a empresa é, que rumo e objetivos persegue e sob quais pilares direcionadores opera. Dornelas (2011) registra com ênfase a importância de a empresa ter bem definido o conceito de seu negócio, entender com clareza seus propósitos, seus valores e as premissas para seu crescimento.

Visão, “A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar... Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa onde ela gostaria de estar nos próximos anos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17). A

frase de Hitt (2008) que busca resumir o que é a visão da empresa, poder ser complementada com o entendimento de que deve refletir seus valores e aspirações, e que servirá de guia as pessoas que a ela estão, de alguma maneira, vinculadas.

Enquanto a Visão se propõe a projetar o objetivo que a ser perseguido pelo negócio, a Missão tem por meta estabelecer em que termos atuará a empresa. “A missão especifica o negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18). O autor também explica que essa deve ser ainda mais concreta que a visão, devendo ser fonte de inspiração e também entendida como relevante por aqueles com quem se relaciona. Juntamente à visão, formarão a base para seleção e implantação das estratégias.

Conhecidos o objetivo do negócio, a Visão, e a especificação do negócio, a Missão. O conceito Valores aparece de forma a complementar os dois anteriores, missão e visão. Sendo um balizador para as ações da organização. O professor Marcelo Nakagawa (2015) conceitua “são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.” (NAKAGAWA, 2015, p.1).

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma ferramenta de planejamento e gestão indicada por diversos autores da administração, incluindo Dornelas (2008) que informa como é relevante fazê-lo. Pois permite testar a viabilidade da ideia por meio de um processo dinâmico. É durante sua confecção que o empreendedor começa a vislumbrar a imagem real de sua oportunidade e pode então confirmar se ela de fato o é. Evitando que o empreendedor persiga uma má oportunidade e ajuda-o a transformar suas ideias originais em oportunidades melhores.

Degen (2009) define muito claramente o plano de negócio nas palavras a seguir.

“O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o empreendedor pretende desenvolver, com a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los” (DEGEN, 2009, p.209).

2.3.1 Estrutura de um plano de negócios

Dornelas (2011) explica que existem diversos tipos e formatos de planos de negócio que deverão ser escolhidos conforme as peculiaridades do público ao qual será apresentado. A importante tarefa dessa escolha deve ficar a cargo do empreendedor que precisar ter como objetivo maior comunicar-se de maneira clara com seus interlocutores, sejam eles investidores, clientes, bancos, parceiros ou mesmo a própria empresa quando comunicação interna. Com esse norte em mente Dornelas (2011) sugere que seja usada como base a estrutura padrão completa, que conta com dez sessões principais:

1. Sumário Executivo;
2. Conceito do Negócio;
3. Mercado e Competidores;
4. Equipe de Gestão;
5. Produtos e Serviços;
6. Estrutura e Operações;
7. Marketing e Vendas;
8. Estratégia de Crescimento;
9. Finanças;
10. Anexo.

Sumário Executivo, Dornelas (2011) classifica o sumário executivo como uma das seções mais importantes do plano de negócios. Primeiro por seu conteúdo, que deve sintetizar o plano completo e ser apresentado com foco na venda da ideia e conceito. Segundo por ser a primeira seção se torna um chamariz ao investidor ou parceiro continuar a leitura. De maneira didática Dornelas diz que nessa seção devem ser respondidas as seguintes perguntas:

- Quem você é?
- Qual sua estratégia/visão?
- Qual é seu mercado?
- Quanto de investimento você precisa e o que fará com ele?
- Quais são suas vantagens competitivas?

Conceito do Negócio, Dornelas (2011) orienta que deve ser apresentada de modo

resumido qual a oportunidade de negócio em questão, como o empreendedor pretende fazer a empresa bem sucedida e passar uma ideia inicial dos principais produtos. Ele também afirma que é preciso registrar nessa seção, com muita clareza, o propósito do empreendimento, aonde se pretende chegar (visão do futuro) e sob quais valores e premissas se dará o crescimento. Dornelas ainda sugere que minimamente esse capítulo do plano de negócios deve responder três perguntas:

- O que é ou será o seu negócio?
- O que sua empresa vende?
- Para quem sua empresa vende?

Mercado e Competidores, Dornelas (2011) informa que essa possivelmente é uma das mais trabalhosas e importantes seções de um plano de negócios. Para fazê-la é preciso coletar e analisar uma série de dados e ao fim sintetizar tudo isso no que é mais crítico ao empreendimento. Ele também alerta ao perigo de usar textos e análises de terceiros e assim acabar incorrendo em um plano inconsistente, o melhor é que o empreendedor faz sua própria análise e apenas se referencie pelas informações de outros.

Dornelas sugere três etapas fundamentais a serem executadas em ordem. Primeiro deve ser feita a análise setorial, que visa identificar com clareza o ramo de negócios da empresa, como este está organizado, qual o tamanho desse mercado, quem atua nele e ainda quais as empresas dominantes. O segundo passo é mostrar qual nicho de mercado é seu alvo, dentro desse setor. Nessa etapa devem ser mostradas as necessidades não atendidas de potenciais clientes. Por fim deve ser feita uma descrição comparativa dos principais concorrentes, isso permitirá mostrar que o empreendimento tem vantagem competitiva.

Equipe de Gestão, essa seção é crítica ao plano de negócios e deve ser tratada com especial atenção. Ela dirá quem está envolvido no negócio, qual o perfil da gestão e indicará se o time gerencial está completo ou precisa de mais pessoas. Dornelas (2011) resume desse modo a seção de equipe e gestão e ainda acrescenta que devem ser descritos os pontos fortes, experiências e nível de adequação e envolvimento dos principais gestores. “Por isso o plano de negócios deve mostrar que a equipe de nível estratégico está preparada pra fazer a empresa crescer.” (DORNELAS, 2011, p. 48). Por fim ele elenca seis perguntas norteadoras que devem ser respondidas nas informações constantes nesse capítulo do plano de negócios, a saber:

- Quem são os principais envolvidos no negócio?
- De onde eles vêm?
- Qual a experiência prévia de cada um?

- A equipe é complementar?
- Quais as responsabilidades de cada área?
- O que (quem) está faltando?

Produtos e Serviços, Dornelas (2011) esclarece que essa seção, tal qual seu título, é destinada a descrição dos produtos e serviços que o empreendimento irá ofertar ao público alvo. Ele orienta que a apresentação deve ser feita de maneira objetiva e sem detalhes técnicos, estes devem ser colocados em anexos. Também devem ser observadas as características individuais de cada produto ou serviço, pois elas moldarão o texto e a forma de entrega ao leitor. Dornelas propõe que sejam destacados quatro atributos:

- Benefícios e diferenciais;
- Utilidade e apelo;
- Tecnologia, P&D, patentes;
- Ciclo de vida;

Estrutura e Operações, esta seção deve retratar o funcionamento operacional da empresa bem como sua estrutura e relacionamentos das áreas. Dornelas (2011) destaca que as informações devem estar apresentadas de maneira sucinta e propiciar um entendimento mínimo do negócio, pois o detalhamento das estruturas, relações e operações é tema para o plano operacional.

Marketing e Vendas, Dornelas (2011) explica a grande relevância que essa seção tem para o plano de negócio como um todo dizendo que ela é o espaço adequado ao empreendedor relatar como seu modelo de negócio será colocado em prática, qual a estratégia de marketing será usada para fazer o produto emplacar no mercado e qual é a projeção de venda e expectativa de resultado. Ele propõe ainda que a estruturação do texto pode ser feita por diversas abordagens, mas recomenda que seja mantido o enfoque nos quatro “Ps” do marketing.

- Posicionamento – como você vai se diferenciar da concorrência?
- Preço – qual política de preços sua empresa vai praticar?
- Praça – como seus produtos ou serviços chegarão ao cliente?
- Promoção – como seus clientes saberão do produto ou serviço?

Estratégia de Crescimento é a seção que está intimamente ligada à de Marketing e vendas, já que ambas são dependentes entre si como ensina Dorneles (2011). Ele também

orienta que ao fazê-la o empreendedor deve estar atento ao objetivo maior de explicar como pretende atingir os objetivos para que seu desenvolvimento seja contínuo e como superará os desafios que virão. Ele dá como dica iniciar essa seção pela visão e missão da empresa e também estabelecer maneiras de monitorar o macroambiente, por exemplo usando a ferramenta matriz SWOT.

Finanças é a seção de conclusão, e é com números que ela deve concluir tudo que foi apresentado no plano de negócios. Partindo do investimento necessário ao início da operação e finalizando com a previsão dos fluxos de caixa futuros que serão realizados pela empresa. Assim Dorneles (2011) resume o capítulo de finanças, e acrescenta que a análise de viabilidade financeira, as métricas de potencial de sucesso financeiro e estratégias de negociação e contra partida a investidores também devem ser expressas nessa parte. Sugerindo ainda um horizonte médio de cinco anos para as projeções.

Anexos, Dornelas (2011) orienta que esse capítulo seja destinado a informações complementares, bem como documentações relevantes aos assuntos e dados informados ao longo do plano de negócios. Ele diz ainda que não há uma regra específica aplicável a essa seção, mas deve sempre ser norteadas pela objetividade e relevância do material a ser anexado.

2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Dornelas (2014) orienta que na análise estratégica, são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual e é elaborada a matriz SWOT. Com o objetivo de ajudar o empreendedor a entender as melhores alternativas para atingir os objetivos e metas determinados. Revistando os conceitos expostos na seção 2.2:

“A declaração de visão define aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser. Já a declaração de missão deve refletir a razão da existência da empresa, o que ela é e o que faz [...]. Para estabelecer objetivos e metas é preciso entender os ambientes externo e interno. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, dos quais os executivos deverão estar cientes” (DORNELAS, 2014, p. 159).

A matriz SWOT é definida por Kotler (2000) como uma avaliação global das forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) de uma empresa. O autor separa a análise do ambiente externo e do ambiente interno, conforme ilustração abaixo. A análise do ambiente externo busca reconhecer novas oportunidades de

mercado, quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento, e analisar acontecimentos que representam ameaças como a entrada de novos concorrentes no mercado, desafios que na ausência de ações defensivas podem levar a deterioração das vendas ou dos lucros. Na análise do ambiente interno, deve ser feito o estudo das forças e fraquezas da empresa.

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

“Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão” (DORNELAS, 2014, p. 164). Aaker (2001) completa propondo que os fatores críticos de sucesso podem ser identificados por meio das competências desenvolvidas pela concorrência. A empresa deve considerar os ativos e competências mais cruciais no presente e, o mais importante, quais serão os mais críticos no futuro, pela análise de mercado e concorrência.

2.4.1 Plano de marketing

O conceito proposto por Kotler (2000) diz que “O marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. Uma das definições mais sucintas de marketing é: atender as necessidades humanas e sociais” (KOTLER, 2000, p. 24)

O plano de marketing trata-se do planejamento do composto mercadológico de uma empresa, cujo objetivo é orientar o processo decisório de marketing e mostrar para a empresa

onde ela está indo e como alcançará seus objetivos. Conforme Dolabela (2006) ele faz isso através da identificação das oportunidades mais promissoras e mostrando o caminho a ser seguido para a penetração de mercado e para se estabelecer dentro do segmento, e completa orientando que primeiro devem ser estabelecidos os objetivos da empresa e na sequência escolhidas as estratégias mais viáveis para atingi-los.

Dornelas (2014) define estratégias de marketing como os meios e os métodos que a empresa utilizará para atingir seus objetivos, usualmente o mix de marketing.

2.4.1.1 Identificação de Objetivos

Segundo Dolabela (2006), os objetivos de marketing precisam ser definíveis e quantificáveis, de modo que haja um alvo atingível no qual se possa mirar. Assim na implementação do plano de marketing o desempenho poderá ser comparado com os objetivos previamente definidos. O autor acrescenta que eles devem ser expressos em valor, furtando-se ao uso de expressões vagas como “aumentar”, “melhorar” ou “maximizar”.

Kotler (2000), propõe que os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente. Dando como exemplo o objetivo de “aumentar o retorno sobre o investimento” (KOTLER, 2000, p.101), que será mais claramente definido se ajustado para “aumentar a taxa de retorno para 15% ao ano em dois anos” (KOTLER, 2000, p.101).

Tiffany e Peterson (1998, apud Dornelas, 2014) esclarecem que as metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

2.4.1.2. Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing, como dito na seção 2.3.1 relativa às partes de um plano de negócios, referem-se a produto, preço, promoção e praça. Usualmente tratadas como os “4 Ps” do marketing, ou pela expressão “mix de marketing”. Kotler (2000) define o mix de marketing como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Produto, seu posicionamento no mercado consiste em seu direcionamento ao

atendimento das expectativas e necessidades do seu público-alvo. Assim, a empresa busca se diferenciar da concorrência criando variações de produto, opcionais, acessórios, kit completo, peças individuais etc. conforme Dornelas (2014),

Kotler (2000), lista alternativas para as variadas estratégias de produto. A saber:

- 1) variedade de produtos;
- 2) qualidade;
- 3) design;
- 4) características do produto;
- 5) nome da marca;
- 6) embalagem;
- 7) tamanhos;
- 8) serviços;
- 9) garantias;
- 10) devoluções.

Preço, Kotler (2000) diz que a empresa pode diferenciar as suas estratégias de preço da seguinte maneira:

- 1) preços de lista;
- 2) descontos;
- 3) concessões;
- 4) prazo de pagamento;
- 5) condições de financiamento.

A determinação do preço interfere na posição da empresa quanto a seu faturamento e rentabilidade, assim como na sua participação no mercado, segundo Dolabela (2006). Para a determinação do preço, devem ser considerados três os fatores principais: custos fixos e variáveis da empresa, percepção do valor do produto pelo consumidor e os preços praticados pela concorrência.

“O preço talvez seja a maneira mais tangível de agir no mercado, pois, pela política de preços, a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto, não o preço que a empresa acha que ele deva ter” (DORNELAS, 2014, p. 155).

Promoção, Dentro do marketing, a promoção é todo e qualquer esforço que busque persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. Segundo Dolabela (2006), que separa as estratégias de promoção em diferentes tipos, conforme abaixo:

- Propaganda: toda e qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção do produto por um patrocinador identificado. Essa estratégia é muito onerosa e praticamente inviável a boa parte dos empreendedores iniciantes, conforme o autor.
- Divulgação: toda e qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de produtos.
- Venda pessoal: apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização da venda.
- Promoção de vendas: amostras, cupons, descontos, brindes, sorteios etc., atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um produto.
- Merchandising: Esforço de vendas ou de apresentação do produto, como, por exemplo, estandes ou a utilização de degustadores.
- Mala direta: qualquer tipo de propaganda enviada pelos correios.

Fazer propaganda geralmente tem custo alto e depende da escolha adequada dos veículos, da quantidade e da periodicidade de exibições, fatores fundamentais para otimizar o capital investido. Há casos em que a propaganda pode destruir o produto e o empreendedor deve estar atento a este aspecto. Por exemplo, “a empresa pode anunciar o produto em televisão, que tem um alcance considerável, e não estar preparada para produzir a quantidade necessária para atender à demanda gerada, levando o consumidor a optar pelo produto concorrente.” (DORNELAS, 2014, p. 157)

Praça, trata da distribuição do produto e envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto desde o fabricante até o consumidor. A escolha do canal de distribuição dependerá da natureza do produto, das características do mercado, dos concorrentes e intermediários e da política da empresa. Conforme Dolabela (2006), que ainda cita quatro tipos principais de canais de distribuição, a saber:

- Indústria → Consumidor
- Indústria → Varejista → Consumidor
- Indústria → Distribuidor → Varejista → Consumidor
- Indústria → Atacadista → Distribuidor → Varejista → Consumidor

Na distribuição de um mesmo produto a empresa pode optar por mesclar vários canais de distribuição, conforme diz Dorneles (2014). Para definição dos canais de distribuição mais adequados deverão ser considerados aspectos como as características de armazenagem, de localização dos depósitos, dos meios de transportes utilizados para levar o produto até o cliente

e das embalagens.

2.4.1.3 Segmentação de Mercado

Para Dolabela (2006), consiste no processo pelo qual a empresa divide o mercado em partes que apresentam o máximo de homogeneidade possível, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing. Uma pequena empresa deve desejar identificar um nicho, por meio da segmentação do mercado, e buscar satisfazer as necessidades dos clientes e assim conseguir elaborar estratégias de marketing sintonizadas com o seu público-alvo. O autor propõe três variáveis para a segmentação:

- Variáveis geográficas: analisam as diferentes localidades onde os elementos de mercado são encontrados
- Variáveis demográficas: correspondem a idade, sexo, renda, grau de escolaridade etc.
- Variáveis psicográficas: referem-se aos indivíduos e a seus diversos aspectos, como estilo de vida, atitudes, personalidades, padrões de comportamento.

2.5 PLANO ECONÔMICO E FINANCEIRO

De acordo com Degen (2009), o plano financeiro é umas das partes mais importantes de um plano de negócio, isso porque permite ao empreendedor visualizar se há viabilidade econômica no negócio sustentando em projeções e expectativas de resultados.

“A segunda parte mais importante do plano de negócio é o plano financeiro, com a apresentação da viabilidade financeira do novo negócio. Essa análise se baseia nas projeções de vendas do plano de marketing e vendas e na estrutura de preços e custos apresentados na análise do processo do novo negócio. A base para da análise da viabilidade financeira deve ser a projeção do fluxo de caixa.” (DEGEN, 2009, p. 222).

Dornelas (2014), explica que a tomada de decisões é feita com base na combinação de informações e de experiências que, juntas, oferecem ao empreendedor os elementos para o cálculo econômico. Sua utilidade está na capacidade de informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar sua avaliação e correção. Ele, Dornelas (2014), ainda afirma que, no Brasil, o sucesso de um negócio como um todo está intimamente ligado à

capacidade de administrar financeiramente o negócio, em função dos ciclos recessivos que repetidamente atingem a economia. Também o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras do negócio e, por meio de indicadores e ferramentas de desempenho financeiro, acompanhar o seu sucesso. O planejamento financeiro bem elaborado possibilitará o alcance das metas definidas e permitirá redefini-las, caso necessário.

2.5.1 Investimento Inicial

Dolabela (2006) propõe que o investimento inicial para a empresa iniciar as suas atividades é composto por três partes, a saber:

- Despesas pré-operacionais: são os investimentos para abertura e legalização que a empresa tem antes de iniciar a sua operação. Estão inclusos dentro destas despesas: gastos com pesquisa de mercado, gastos com desenvolvimento e registro de marca, registro da empresa, treinamento de funcionários, etc. O autor chama atenção que neste tópico não devem ser considerados gastos com aquisição de bens.
- Gastos com a montagem do negócio: são os investimentos fixos em imobilizado que a empresa faz e que constituem seu patrimônio. Estão inclusos investimentos em aquisição de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, aparelhos eletrônicos etc.
- Capital de Giro: recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até ela gerar receitas; estes gastos referem-se aos gastos fixos e variáveis como aluguel de imóvel, pró-labore, salários e encargos, energia elétrica, honorários do contador etc.

2.5.2 Projeção de Vendas

Dornelas (2014) considera que o ponto mais relevante para a projeção de vendas é construí-la o mais realista possível, e para isso o empreendedor deve basear-se na análise de mercado e na estratégia de marketing da empresa.

“A projeção de vendas deve ser feita com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será

mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando influir nas vendas” (DORNELAS, 2014, p. 157).

SEBRAE (2018) destaca que existe mais de um método para fazer a projeção de vendas e que a escolha deve ser tomada avaliando as peculiaridades da empresa. Sendo recomendado que idealmente o empreendedor utilize mais de um método e consequente faça uma comparação entre as modalidades. Validando a projeção pela mensuração dos resultados diariamente. Dado que poderá ser necessário readequar as projeções ao longo do caminho. O artigo do SEBRAE (2018) recomenda três métodos recorrentes no empreendedorismo brasileiro:

- Resultados: uma das mais simples e usuais formas de realizar a projeção ou previsão de vendas. Com base em resultados já obtidos, observa-se o comportamento dos períodos, e estima-se uma taxa de crescimento mês a mês. Deve-se estar atento aos períodos de maior concentração de vendas e características inerentes ao negócio.
- Ações: o método avalia a disponibilidade financeira da empresa para o marketing, ações de publicidade e propaganda, definindo assim a necessidade do tempo de retorno diante dos investimentos para determinado período.
- Necessidade de vendas: vinculada ao resultado da empresa define uma margem de lucro desejada após um volume de vendas.

E, o artigo SEBRAE (2018), propõe seis pontos de atenção ao fazer uma projeção de vendas:

- Estude o mercado.
- Liste os pontos fortes e deficiências do empreendimento.
- Tenha um time de vendas especializado, treinado e que saiba superar as expectativas dos clientes.
- Tenha metas claras, objetivas e atingíveis.
- Identifique produtos e serviços com maior rentabilidade e intensifique as ações de marketing.
- Capacite-se juntamente com a equipe de vendas para melhorar o atendimento ao cliente.

O artigo publicado na revista Exame (2011) destaca que a previsão de vendas é uma tarefa bastante complexa, visto a dificuldade em prever mudanças de hábitos dos clientes e outras variáveis que também afetam o consumo. Dificuldade que se intensifica ao explorar um mercado novo. Segundo Exame (2011), o especialista fala de duas estratégias mais conhecidas para se chegar a uma previsão de vendas, a projeção por resultados e a sondagem de mercado.

Esta segunda técnica propõe perguntar aos clientes quais são os seus planos de compras, sendo mais efetiva, porém mais cara e trabalhosa.

2.5.3 Demonstração de Resultados

Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013) definem que a DRE (demonstração de resultados), definida pela norma brasileira de contabilidade NBC TG03, mede o desempenho de um período, habitualmente de um trimestre ou um ano. Os primeiros números a serem considerados são as receitas e as despesas das operações da empresa. A seguir as partes que incluem as despesas gerais e administrativas e as despesas de financiamento, como os juros pagos. Em seguida, são destacados os impostos. E por fim, destaca-se na demonstração de resultados o lucro líquido.

2.5.4 Fluxo de Caixa

Dorneles (2014) diz que o fluxo de caixa deve ser a principal ferramenta de planejamento financeiro para o empreendedor. Pois este deve ter como preocupações maiores os compromissos com fornecedores, gastos com os funcionários, impostos etc., sempre considerando a receita necessária para que a empresa não opere com o caixa negativo. Na hipótese de a empresa atingir caixa negativo, precisará recorrer a empréstimos bancários e financiamentos, acarretando em gastos, muitas vezes elevados, com o pagamento de juros.

Pela análise do fluxo de caixa, o empreendedor poderá traçar sua política de vendas a prazo e de descontos ou ainda verificar a necessidade de eliminar estoque para fazer caixa. Resumidamente, Ross define o fluxo de caixa em uma frase: “O fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade de dinheiro que saiu” (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, LAMB, 2013, p. 37).

2.5.5 Métodos de Análise de Investimentos

Valor Presente Líquido, Taxa de Interna de Retorno e payback são maneiras tradicionais de analisar de investimentos. “No plano de negócios, é importante que se mostre tanto o valor presente líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de payback, pois são os primeiros índices que os investidores observam” (DORNELAS, 2014, p. 178).

2.5.5.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Dornelas (2014) define que para medir o valor do Valor Presente Líquido de um projeto, é preciso estimar o valor atual para os futuros fluxos de caixa gerados pelo projeto, subtraindo o investimento inicial. Se o VPL for positivo, então o projeto é entendido viável. Se não, é rejeitado.

Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013) escrevem que a diferença entre do valor de mercado de um investimento e seu custo é chamado de Valor Presente Líquido do investimento. O VPL é uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito.

O cálculo do VPL se dá pela fórmula seguinte:

$$VPL = - \textit{Investimento Inicial} + \frac{FC_1}{(1+K)^1} + \frac{FC_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+K)^n}$$

Fórmula de cálculo do VPL

Posto que:

VPL = Valor Presente Líquido

F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n

n = Vida do projeto em anos

K = taxa de desconto

INV = Investimento inicial

2.5.5.2 Taxa Interna de Retorno (TIR):

Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013), definem a Taxa Interna de Retorno como a melhor alternativa para analisar um investimento, depois do VPL. A TIR se propõe encontrar uma única taxa de retorno que resume os méritos de um projeto e que ela seja uma taxa interna, ou seja, dependa apenas dos fluxos de caixa de determinado investimento, e não das taxas oferecidas em outro lugar. Assim, um investimento é aceitável se a TIR exceder ao retorno exigido, definido pelo investidor. Caso contrário, deve ser recusado.

O cálculo é feito somando cada entrada do fluxo de caixa menos o investimento inicial, em que este valor seja igual a zero, através da fórmula:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0$$

Fórmula de cálculo da TIR

FC = fluxos de caixa

i = período de cada investimento

n = período final do investimento

2.5.5.3 Payback:

Segundo Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013), o payback é o tempo necessário para recuperar o investimento inicial. Logo, um investimento é aceitável se o seu período de payback calculado for menor do que o número de anos predeterminado pelo investidor.

Os autores apresentam duas deficiências desse método. A primeira é que o payback não faz o desconto do valor do dinheiro no tempo, pois é calculado simplesmente pela soma dos fluxos de caixa futuros. A segunda deficiência é não considerar a variável do risco, tornando o cálculo o mesmo tanto para projetos arriscados quanto para projetos mais seguros. Assim, técnicas como o VPL e a TIR são mais indicadas na hora de se avaliar decisões de investimentos.

Para não incorrer na falha gerada devido o método do payback ignorar o desconto do

dinheiro no tempo, Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013) sugerem o uso de uma variação da regra, o período de payback descontado. “O período de payback descontado é o período até que a soma dos fluxos de caixa descontados seja igual ao investimento inicial.” (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN e LAMB, 2013, p. 289).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo a descrição de como foi realizado o projeto proposto neste trabalho. Pela metodologia foi definido de que forma aconteceu a aquisição das informações necessárias aos objetivos específicos e ao alcance dos resultados desejados. Conforme orienta Roesch (1996).

A construção de um plano de negócio para produção e comércio de doces artesanais é o objetivo desse estudo. E dado o fato de a proposta deste empreendimento demandar primariamente do entendimento de dois mercados diferentes, o mercado de alimentos gourmet e o mercado de comércio online, pretendeu-se aprofundar os aspectos relacionados a este tipo de empresa para avaliar as possibilidades de sucesso do negócio. Para tal o autor optou por realizar uma pesquisa bibliográfica, que traz fundamentação teórica e conhecimento.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Conforme orientam, Podanov e Freitas (2013), o levantamento bibliográfico está compreendido como uma das ferramentas de pesquisa exploratória. Indicado seu uso quando a pesquisa está em fase preliminar e tem-se o objetivo de se obter mais informações a respeito do tema investigado, possibilitando assim a definição e delimitação do tema da pesquisa. Uma vez que seu modelo de planejamento é flexível, permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos.

Nesta etapa foram estudados os conceitos de empreendedorismo, cujo entendimento é fundamental uma vez que se trata do ímpeto que faz mover aquele que deseja fundar uma empresa. Verificou-se também a teoria acadêmica sobre plano de negócio, dada que é a base e o direcionador maior para uma empresa em seu início e também ao longo de seu desenvolvimento. Também foram verificadas orientações e determinações legais relativas ao tipo de negócio por meio do estudo de legislação fiscal, civil e sanitária. Tais informações foram obtidas prioritariamente através do acervo de obras disponível nas bibliotecas da UFRGS, legislações, normativas e códigos disponibilizados nos portais eletrônicos das instituições públicas como Secretaria de Vigilância Sanitária e Receita Federal. Também foram objetos de consulta diversas bases de dados estatísticas de órgãos governamentais de pesquisa e de

entidades da sociedade civil de apoio ao empreendedorismo, a exemplo SEBRAE. Em caráter complementar foram pesquisadas agências de notícias, blogs e plataformas de troca de experiências com temáticas pertinentes a este estudo.

3.2 PESQUISA COM CONCORRENTES

Conforme o SEBRAE (2015) orienta, foi fundamental o entendimento da importância do papel que a concorrência desempenha e o entendimento das formas que a empresa tem para lidar com seus concorrentes. Como primeiro passo o autor identificou quem, de fato, é seu concorrente à luz de seu posicionamento de mercado, suas forças restritivas e seus pontos fortes. O processo de acompanhamento da concorrência se deu pela coleta de informações, lançando-se mão de três técnicas sugeridas pela publicação do SEBRAE (2015), a saber:

- Sondagem de fornecedores – por se constituírem em empresas que fornecem também para a concorrência e que, por isso, devem ser utilizadas como fonte informal de informação;
- Institutos de pesquisa de mercado – por possuírem metodologia científica para a coleta de informações relevantes de caráter qualitativo ou quantitativo no mercado;
- Internet – por representarem um canal de divulgação das empresas, oferecendo informações esclarecedoras sobre novos produtos e serviços e sobre estratégias que utilizam em seus sites;

A amostragem foi definida por conveniência e deseja-se que o espaço amostral seja de tamanho mínimo dez.

No desenvolvimento do presente plano de negócios, no que tange à sondagem de fornecedores, o empreendedor visitou possíveis fornecedores locais (com sede ou filial na cidade de Porto Alegre) e também contatou via site empresas de fora do município de Porto Alegre, a fim de realizar uma pesquisa de preços, que foi dividida em quatro categorias:

- Os insumos alimentícios, cujos preços foram cotados nas grandes redes de mercado de varejo (Zaffari, Carrefour, Big) e também em lojas de atacarejo especialistas em atender confeitarias (Casa do Padeiro, Shopping das Padarias, Ponto das padarias, algumas bancas do Mercado público de Porto Alegre);
- Os suprimentos não alimentícios, as embalagens diversas, foram orçados

diretamente com alguns fabricantes de embalagens e também lojas de atacarejo especialistas em atender confeitarias (Casa do Padeiro, Shopping das Padarias, Ponto das padarias, algumas bancas do Mercado público de Porto Alegre) tiveram seu custo orçado nas lojas especializadas em embalagens;

- Mobiliário e utensílios de cozinha foram orçados por meio de classificados digitais, como OLX e Mercado livre, dado que o empreendedor optou por adquirir esses equipamentos, quando possível, usados a fim de reduzir o investimento inicial;
- Adequação do imóvel a legislação sanitária, que para o cômodo a ser convertido em cozinha, consiste na aplicação de revestimento de fácil higienização nas paredes. Por opção do empreendedor foi escolhido o revestimento cerâmico branco do tipo piso/parede e orçado o material em lojas de construção de Porto Alegre (Tumelero, Leroy Merlin, Cassol Center Lar).

A pesquisa com concorrentes, por escolha do empreendedor, foi realizada via internet e por telefone. Nesse procedimento buscou-se identificar possíveis concorrentes na área de atuação da Quindins da Zê e fazer um levantamento dos preços praticados por estes. Outro recurso empregado foi o levantamento dos prováveis concorrentes nos aplicativos Uber Eats e Ifood, identificando suas políticas de preços e de entregas, plataformas nas quais o empreendimento tem a expectativa de operar.

4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

O conceito para a empresa Quindins da Zê surgiu da junção do aprendizado acadêmico e do esforço empreendedor do autor para programar seu retorno à atividade empresarial de produção de doces artesanais. Com a proposta de estabelecer-se numa pequena garagem convertida em cozinha profissional e valendo-se das plataformas digitais e aplicativos para divulgar e comercializar seu produto. O autor, na forma de micro empreendedor individual, busca viabilidade econômica e técnica para trazer de volta as atividades comerciais um antigo negócio familiar e caseiro, remodelado para o mercado contemporâneo, cujas atividades haviam sido encerradas no ano de 2010.

Definidos os 4Ps, conforme conceitos propostos por Kotler (2000):

- Produto: posicionado no mercado pela qualidade, optando pelo uso de matéria prima orgânica e receita tradicional, embalagem, buscando uma apresentação do produto que seja parte relevante na experiência de compra.
- Preço: a estratégia para ser competitivo será fundamentada nos descontos, buscando atrair principalmente novos clientes para conhecer o produto, e prazos de pagamentos, aproveitando os recursos de crédito como forma de alcançar o público que parcela suas compras em cartão de crédito;
- Promoção: a estratégia adotada será de promoção de vendas, por meio de amostras grátis e descontos oferecidos aos clientes, e a de venda pessoal, para tal o empreendedor pretende visitar pequenos bares e mercearias instalados em bairros próximos;
- Praça: canal de distribuição prioritariamente no formato Indústria → Consumidor, fazendo uso de plataformas digitais e aplicativos destinados à venda de alimentos, e de forma complementar do tipo indústria → Varejista → Consumidor, modelo no qual o empreendedor buscará vender o produto a pequenos varejistas (mercearias e bares).

Na análise estratégica se buscou definir conceitualmente a Quindins da Zê, pelo estabelecimento da visão, missão e dos valores da empresa para ditar de modo claro seu rumo, objetivos e pilares sobre os quais está fundamentada. Nesta seção ainda foi estudado o ambiente externo e interno no qual no negócio está inserido, para tal se contou com o uso da Matriz SWOT recomenda por Kotler (2000).

4.1 VISÃO, MISSÃO, VALORES

A missão, visão e os valores foram estabelecidos com base nas orientações de Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) e Dornelas (2011) e construídas de forma alinhada aos objetivos e valores pessoais do empreendedor. Que deseja que o modelo de negócio e a forma de gestão sejam coerentes com suas crenças e ideias.

A visão da Quindins da Zê é ser a marca mais lembrada pelos porto-alegrenses quando se fala em quindim, não apenas pela variedade de mesas e classes sociais que pretende frequentar, mas, e principalmente, pelas experiências de degustação e personalização que deseja levar a cada um dos clientes. O desejo é que estes se sintam únicos e especiais para a empresa.

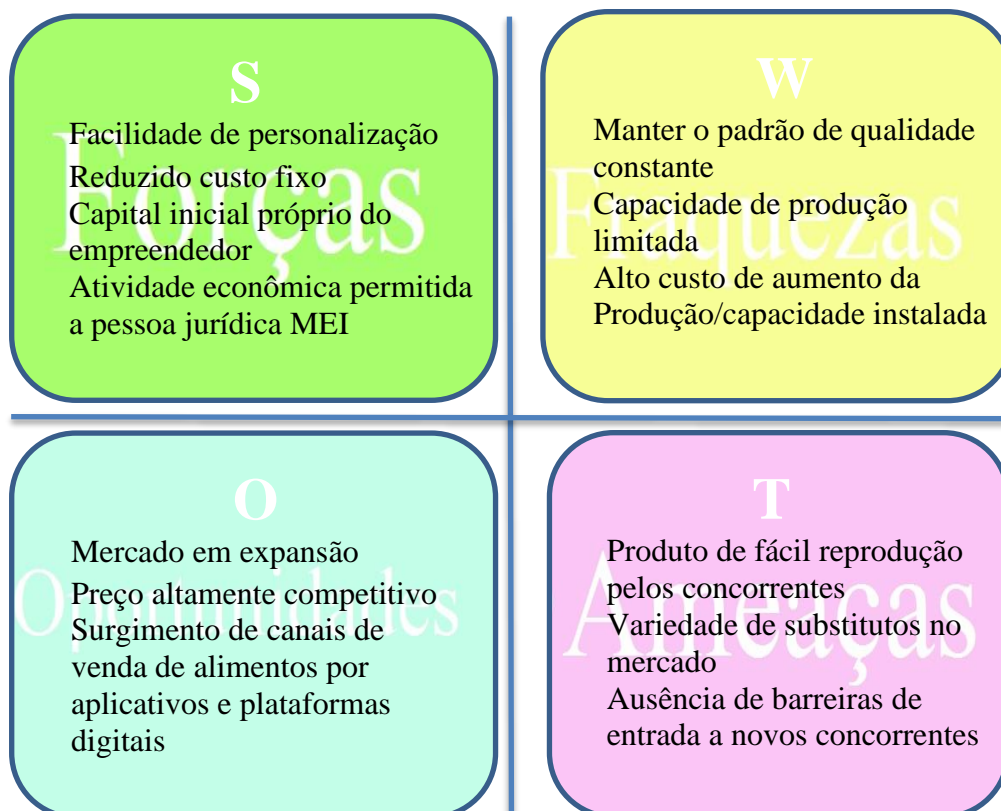
A missão da empresa é proporcionar a cada cliente em cada compra uma experiência única e totalmente exclusiva, criando associação ao sentimento de comida caseira preparada por um ente querido, sentimento descrito popularmente como “comida da vovó”.

A Quindins da Zê tem muito claro valores norteadores de suas ações. A ética no tratamento com todos os quais se relaciona. A sustentabilidade aplicada a todas as suas práticas. E a inclusão social, por meio do acesso a seus produtos para as mais diversas classes econômicas.

4.2 SWOT

A matriz SWOT apresenta uma avaliação sucinta e global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas ao negócio em questão, apresentando de maneira objetiva ao empreendedor os fatores críticos de sucesso do mesmo. Em sua construção o autor aplicou os conhecimentos obtidos da experiência prévia de empreendedor no ramo de produção de quindins artesanais e de estudante de administração, balizados pelas orientações de Kotler (2000). Na figura 2 é apresentada a matriz SWOT da empresa Quindins da Zê, tal qual a percepção do empreendedor quanto a seu modelo de negócio e ambiente no qual atuará

Figura 2 – SWOT Quindins da Zê



O quadrante de título S representa as *strengths* em inglês, ou na tradução para o português, as forças. E nele estão expressas as principais forças internas da empresa.

- Facilidade de personalização: dado o modelo de produção artesanal em pequenos lotes, comparado a uma linha de produção de grande volume, é muito menos custoso e demanda menos tempo alterar um ou mais fatores do processo produtivo.
- Reduzido custo fixo: por ser instalado na propriedade familiar do empreendedor o negócio não terá custo de aluguel ou aquisição de imóvel, que no modelo projetado representaria um dos maiores custos fixos. Outro fator de expressiva colaboração nessa vantagem dar-se-á pela mão de obra ser exclusiva do proprietário, não havendo despesas com funcionários, diante da capacidade instalada, na fase inicial.
- Capital inicial do próprio empreendedor: tal situação permite que a empresa seja implantada e inicie suas operações sem a necessidade de busca de capital de terceiros, assim eliminando os gastos com juros.
- Atividade econômica permitida à pessoa jurídica do tipo Micro empreendedor Individual (MEI): a classificação como MEI, embora limite o faturamento,

proporciona uma série de simplificações no que diz respeito a questões fiscais e reduz o valor de tributação ao qual a empresa está submetida. Outra vantagem é a não obrigatoriedade da supervisão de um contador para assuntos junto à Receita Federal, reduzindo mais um custo administrativo.

Fraquezas, ou em inglês *weakness*, referem-se também ao ambiente interno da empresa e expressam os principais pontos fracos do negócio.

- Manter o padrão de qualidade constante: o formato de produção artesanal traz consigo a dualidade gerada por sua flexibilidade, de um lado a vantagem da possibilidade de intervenções e ajustes na produção a qualquer momento, do outro a desvantagem do baixo controle e alta submissão a fatores exógenos ao processo. O que cria grandes riscos de perda de produto e matérias primas por falhas.
- Capacidade de produção limitada: tal fator impacta diretamente no faturamento da empresa, o modelo escolhido de mão de obra exclusiva do empreendedor reduz consideravelmente a possibilidade de ampliar a produção, fazendo com que a planta de produção apresente capacidade ociosa.
- Alto custo de aumento da produção: a escolha estratégica de registro como Micro Empreendedor Individual e o espaço de instalação pequeno, implica em altos custos para futuros movimentos de expansão da produção. Pois essa categoria empresarial legalmente permite apenas a contratação de um empregado, sendo necessária a requalificação da empresa em caso de aumento de mão de obra. Outro ponto limitante é a linha de produção que apresenta baixa capacidade para expansão dado as limitações do espaço físico.

As oportunidades são relativas aos fatores externos, do inglês *opportunities*, nela examina-se o ambiente e mercado tentando observar quais os pontos geradores de vantagens ao negócio frente aos concorrentes.

- Mercado em expansão: conforme organizações como SEBRAE e ABIA os pequenos negócios e o mercado de alimentos estão numa crescente e geram expectativas de aceleração de crescimento no setor.
- Preço altamente competitivo: os custos fixos baixos devido às características como prédio próprio e o sistema de venda exclusivamente por meios

eletrônicos, que reduz custos de venda, permitem que custo final do produto seja menor se comparado a concorrentes que trabalham com atendimento em balcão.

- Surgimento de canais de venda por aplicativos e plataformas digitais: tais ferramentas, como Ifood e Uber Eats, ainda recentes no Brasil inauguraram uma nova forma de comprar comida. Esse novo modelo de venda ainda não foi plenamente ocupado pela oferta de produtos de confeitaria, fazendo uma pesquisa por esse tipo de alimento no aplicativo Uber Eats, em outubro de 2020, o retorno foram de apenas 12 ofertantes que atendem a cidade de Porto Alegre - RS, quanto a pesquisa no Ifood, no mesmo mês, o retorno foi de 4 ofertantes atendendo a mesma região.

Por fim se registram as ameaças à empresa, ou *Threats*, que resultam de uma observação ao ambiente externo, ou seja, ao mercado no qual atuará.

- Produto de fácil reprodução pelos concorrentes: como se tratam de variação de receitas muito tradicionais na cozinha brasileira, qualquer pessoal com mínimo conhecimento de culinária poderá reproduzir o produto com facilidade e sem a necessidade de equipamentos de alto custo.
- Variedade de substitutos no mercado: no ramo de alimentos a esmagadora maioria dos produtos têm diversos substitutos, nos casos dos quindins não é diferente. Além de outros fabricantes de quindins com receitas e produtos muito semelhantes, ainda há a substituição por outros produtos da mesma categoria como brigadeiros e outros entendidos como doces de festa.
- Ausência de barreiras de entradas a novos concorrentes: pela simplicidade do produto e método de produção caseiro, que não demandam de maquinário específico ou de alto custo, praticamente qualquer um está apto a ingressar neste mercado dispondo apenas de utensílios e equipamentos encontrados na maioria das cozinhas residenciais.

4.3 AMBIENTE EXTERNO

O município de Porto Alegre, conforme dados do portal do IBGE (2020), tem a população de 1.409.351 pessoas, apontado pelo censo de 2010. Deste montante aproximadamente 784.708 pessoas estão ocupadas, apresentando renda média mensal de 4,2 salários mínimos, dado que confere ao município a sexta posição no ranking de maior renda média mensal dentre as capitais brasileiras, conforme dados mesmo instituto apurados no ano de 2018, publicação mais recente. A pesquisa, IBGE (2018), ainda mostra que Porto Alegre tem PIB *per capita* de R\$ 49.740,90, sendo o sétimo maior do país dentre capitais e segundo maior da região sul, ficando atrás de Curitiba.

4.4 MERCADO E CONCORRÊNCIA

O mercado de doces brasileiro, conforme aponta a Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria (ABIP), faturou 95,08 bilhões de Reais no ano de 2019 com crescimento de 2,65% em relação ao ano de 2018 e faturamento crescente desde 2007, conforme histórico de dados da ABIP (2020). Dados da mesma associação mostram que o estado do Rio Grande do Sul conta com 6675 padarias e confeitarias filiadas à entidade, de um total de 70523 filiados em todo território nacional, ABIP (2020).

O artigo da revista Exame (2016) publicou uma pesquisa do mistério da saúde na qual informa que um em cada cinco brasileiros come doces cinco ou mais vezes por semana. E uma pesquisa da Associação Brasileira de Nutrologia (Abran), em 2010, que mapeou o perfil de consumo de sobremesas do brasileiro, revelou que cerca de 70% não abre mão dos doces depois das principais refeições, conforme Abran (2010)

No que diz respeito a segmentação de mercado a Quindins da Zê segue a orientação de Dolabela (2006) para identificar seu nicho e ser mais assertiva no seu posicionamento. Definindo a variável geográfica como área de atuação no município de Porto Alegre e região metropolitana, vez que custo de entrega e as características específicas do transporte, dado fragilidade do produto, são os principais fatores limitantes para esse quesito. Também foi considerada a variável psicográfica entendendo que o seu lugar no mercado é o de atender ao público percebe valor na responsabilidade socioambiental do negócio e que busca uma

experiência personalizada e de alta qualidade, desde o primeiro contato com a empresa até a degustação do doce.

4.5 LEGISLAÇÃO E NORMAS SANITÁRIAS

Toda empresa para ser legalmente constituída e exercer suas atividades formalmente precisa obrigatoriamente seguir às leis federais, estaduais e municipais. No caso específico da Quindins da Zê é de fundamental importância estratégica o entendimento e correta qualificação quanto ao tipo de atividade empresarial, por suas implicações diretas na tributação, regulamentação de faturamento máximo e processos burocráticos de formalização legal da mesma. Por tratar-se de atividade de manipulação e processamento de alimentos, também é necessidade de primeira ordem o conhecimento e observância dos decretos, portarias e resoluções que ditam sobre práticas sanitárias obrigatórias a atividade.

4.5.1 Micro empreendedor individual (MEI)

A categoria empresarial de Micro Empreendedor Individual foi criada pela Lei Complementar nº 128/2008 com o objetivo de fomentar o empreendedorismo no Brasil e simplificar tanto a formalização quanto a regularização de pequenos negócios. Por meio de um mecanismo simplificado rápido e gratuito permite ao Microempreendedor ter acesso ao registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), certificado de Microempreendedor Individual, Inscrição Municipal, Inscrição Estadual. Tal formalização viabiliza acesso mais opções de credibilidade ao seu negócio, permitir a participação em processos de licitação e facilita a compra diretamente de fornecedores.

No caso do MEI o registro é feito totalmente online no portal do Empreendedor MEI, do governo federal, e o recebimento do CNPJ é simultâneo ao registro das informações. A lei estabelece algumas limitações para esta classificação empresarial:

- Faturamento limitado: para o ano de 2020 o faturamento máximo permitido, no período dos doze meses do ano, a um MEI é de R\$81.000,00, ou proporcional ao número de meses considerados para faturamento, segundo Portal do

empreendedor (2020);

- Lista restrita de atividades: a lei do MEI restringe essa qualificação empresária a 464 atividades listadas, dentre as quais o empreendedor optará por uma atividade principal, sendo-lhe facultada a opção por até quinze atividades secundárias, conforme Brasil (2008). No caso da Quindins da Zê, será registrada na atividade de Doceiro(a) independente, código CNAE 5620-1/04, conforme Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, Brasil (2008);
- Número de empregados: restrito a contratação de no máximo um empregado, sendo obrigatória a requalificação do tipo de empresa para o aumento de quadro de funcionários, Brasil (2008);
- Tributação: por força da lei o MEI é única e exclusivamente classificado no regime tributário SIMPLES Nacional, sendo isento de pagar tributos federais como Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, PIS, Cofins, IPI e CSLL. Apenas contribui com um valor fixo mensal equivalente a 5% do salário mínimo para o INSS, que no ano de 2020 corresponde a R\$52,25 com base no salário mínimo nacional de R\$1.045,00, e um valor para o ICMS ou ISS, conforme a atividade de atuação sendo, para serviços (ISS) de R\$5,00, para comércio e indústria (ICMS) de R\$1,00 e para comércio e serviços (ICMS e ISS) de R\$6,00. No ano de 2020 a contribuição mensal para atividades de comércio e serviços (INSS, ISS e ICMS) totaliza R\$58,25, segundo Portal do Empreendedor (2020);
- Escrituração contábil e fiscal: o MEI é desobrigado dos procedimentos de registros contábeis e fiscais, diferente dos demais tipos de empresas, Brasil (2008).

4.5.2 Decretos, Portarias e Resoluções Sanitárias

Nesta seção prioritariamente se abordarão as normativas de relevância a produção e comércio de doces. No âmbito de legislação nacional, pela Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA), observar-se-á a resolução da diretoria colegiada (RDC) nº 216, de 04 de setembro de 2004 que dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, orientando e ditando o regramento para o preparo, armazenamento e distribuição

de alimentos a fim de garantir a condições higiênico-sanitárias dos mesmos, ANVISA (2004).

A Secretaria Estadual de Saúde do Rio Grande do Sul (2020), pelo Decreto 23.430/1974, pelas Portarias 78/2009, Portaria 325/2012 e Portaria 1.224/2014 complementa a Resolução 216/2004 da ANVISA, ditando normas para os cursos de capacitação em boas práticas para serviços de alimentação, regulamentando procedimentos inerentes ao responsável pelas atividades de manipulação dos alimentos, procedimentos para exposição de alimentos preparados ao consumo e orienta as atividades de inspeção e avaliação sanitária.

5. PLANO ECONÔMICO E FINANCEIRO

O plano econômico e financeiro apresentado nesta seção busca verificar a viabilidade do negócio por meio do levantamento preliminar de custos, do estudo de cenários de resultados projetados e da verificação do investimento inicial necessário.

5.1 INVESTIMENTO INICIAL

Dado que se trata de um empreendimento individual a ser instalado em imóvel de propriedade familiar do empreendedor, o investimento inicial fica restrito fundamentalmente as despesas com adequação do imóvel às normas da Vigilância Sanitária, compra de mobiliário e equipamentos de cozinha e capital de giro.

- Adequação do imóvel: o prédio a ser usado para instalação da linha de produção consiste em uma sala de 16m², já preparada para receber uma cozinha comercial contando com pia em inox instalada e piso frio de fácil limpeza aplicado em todo o chão. Sendo necessário apenas a aplicação de revestimento de fácil higienização nas paredes, por opção de empreendedor será usado revestimento de piso cerâmico, conforme normativa sobre ambientes de preparação de alimentos. Apresentando o custo total estimado de R\$3.550,00.
- Compra de mobiliário: em cumprimento as normas sanitárias e visando as recomendações de boas práticas na preparação de alimentos se faz necessária a aquisição de uma geladeira adequada ao uso comercial, um forno elétrico fabricado em aço inoxidável e prateleiras para estocagem de produtos não perecíveis. Cabe destacar a opção pela aquisição de equipamentos usados que totalizam um investimento de R\$5.300,00, gerando uma economia de aproximadamente 40% em relação ao custo com equipamentos novos.
- Curso obrigatório de Boas Práticas nos Serviços de Alimentação (BPSA): Oferecido pelo SEBRAE RS o curso de 16 horas aulas presenciais tem o custo de R\$150,00.
- Capital de giro: foi definido com base na estimativa de custos fixos visando

garantir que a empresa possa se manter por períodos de até dois meses sem entradas de caixa e ainda sim tenha capital disponível para financiar a produção. É importante destacar que os produtos e as matérias primas altamente perecíveis, o modelo de negócio de produção, prioritariamente, sob demanda e o baixo valor unitário resultam em ciclo operacional normal de 10 dias, podendo estender-se à no máximo 40 dias, para vendas em cartão de crédito. Assim o valor estabelecido para capital de giro é R\$10.800,00.

No quadro abaixo se pode verificar a estrutura do investimento inicial.

Quadro 1 – Investimento Inicial

Recursos	R\$	%
Revestimento cerâmico parede 40m ²	R\$ 500,00	2,50%
Argamassa ACIII	R\$ 400,00	2,00%
Rejunte para pisos	R\$ 150,00	0,75%
Mao de obra revestimento parede	R\$ 2.500,00	12,50%
Adequação do ambiente	R\$ 3.550,00	17,75%
Forno elétrico 100 litros	R\$ 1.200,00	6,00%
Prateleiras aramado cromado	R\$ 1.300,00	6,50%
Refrigerador industrial 300 litros	R\$ 1.500,00	7,50%
Freezer congelador	R\$ 800,00	4,00%
Utensílios e formas	R\$ 500,00	2,50%
Mobiliário	R\$ 5.300,00	26,50%
Curso obrigatório de BPSA¹	R\$ 150,00	0,75%
Despesas de resgito e alvarás	R\$ 200,00	1,00%
Capital de giro	R\$ 10.800,00	54,00%
TOTAL	R\$ 20.000,00	100,00%
Fonte	R\$	%
Empreendedor Guilherme	R\$ 20.000,00	100,00%
TOTAL	R\$ 20.000,00	100,00%

5.2 CUSTOS FIXOS

Os custos fixos estimados com base nas informações de mercado relativas aos serviços

e insumos consumidos no funcionamento da empresa.

- Aluguel foi calculado com base na área ocupada para o desenvolvimento da atividade. E representa o custo de oportunidade atribuído ao imóvel, dado que este é uma propriedade familiar do empreendedor e não haverá desembolso desse valor;
- Pró-labore foi estipulado pelo empreendedor tomando por base o valor que o mesmo entende como justa remuneração na fase inicial do empreendimento. Compreendendo que somente haverá tal retirada do caixa, quando o mesmo for positivo;
- Energia elétrica foi estimada com base no preço do kW praticado pela CEEE (Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica), R\$0,77, considerando a potência do forno (2000W) e uso de 5 horas diárias, totalizando 10kW consumidos ao dia, que multiplicados por 22 dias de trabalho resulta no consumo de 220kW por mês. Acrescidos do consumo do freezer congelador, que é de 45kW mês e da geladeira, que é de 30kW mês. Considerando ainda o consumo de mais 94 kW para demais equipamentos elétricos de baixo consumo, como computador, máquina de cartão, modem, lâmpadas, torneira aquecida eletricamente;
- Água e esgoto estimados com base no consumo de 30m³ mês, preço do metro cúbico praticado pelo DMAE (Departamento Municipal de Água e Esgoto de Porto Alegre) R\$3,75, somado a tarifa de esgoto, que é de R\$3,75 por m³, aplicados a 80% do total de água consumidos;
- Materiais de limpeza entendidos aqui como um custo fixo dado que o procedimento de higienização é padronizado pelas normas da ANVISA e da Secretaria Estadual de Saúde. Assim não devendo haver variação consideráveis na quantidade usada por procedimento;
- Mensalidade do Ifood teve seu valor definido com base no plano Entrega, para restaurantes e comércio. Cabe destacar que a mensalidade somente é cobrada nos meses em que o estabelecimento tem um faturamento bruto (via aplicativo) superior aos R\$1.800,00;
- Impostos, dado a escolha pelo registro como MEI, o valor a recolher mensalmente é fixo;
- INSS, bem como os impostos, na atividade de MEI o valor é fixo e calculado

sobre o salário mínimo, conforme demonstrado na seção 4.5.1.

Estão expressas no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Custos fixos

Despesa	Valor
Aluguel	R\$ 400,00
Água	R\$ 200,00
Energia Elétrica	R\$ 300,00
Telefone/internet	R\$ 150,00
Material de limpeza	R\$ 200,00
Pró-labore	R\$ 2.000,00
Mensalidade Ifood	R\$ 130,00
INSS	R\$ 52,25
ISS	R\$ 5,00
ICMS	R\$ 1,00
Total de despesas Fixas	R\$ 3.438,25

5.3 CUSTOS VARIÁVEIS

São os custos associados diretamente a produção e comercialização dos doces, variando em função do volume. Neste caso constituído por matérias primas e embalagens. Segue o quadro demonstrativo do custo por unidade produzida:

Quadro 3 – Custos unitário de produção

Quindim Tradicional										
Ingrediente	Açúcar		Gordura Vegetal		Ovos		Coco		Embalagem	
Unidade	(gramas)	(Reais)	(gramas)	(Reais)	(unidades)	(Reais)	(gramas)	(Reais)	(unidades)	(Reais)
Quantidade	1000	R\$ 3,00	250	R\$ 4,00	40	R\$ 12,00	300	R\$ 6,00	16	R\$ 1,60

Rendimento da receita	Custo total	Custo unitário
(unidades)	(Reais)	(Reais)
48	R\$ 26,60	R\$ 0,55

5.3.1 Custos de distribuição variáveis

Dado o modelo de negócio, que de forma complementar, vende por meio das plataformas digitais Ifood e Uber Eats, é fator relevante considerar as taxas cobradas para operar

nesses canais de venda.

- Uber Eats gera ao estabelecimento um custo de 30% sobre o valor bruto de cada operação;
- Ifood cobra uma comissão de 23% sobre o valor bruto de cada venda, podendo ser acrescidos de 3,5% nos casos em que o cliente opta pela forma de pagamento Ifood (casos nos quais a transação de pagamento é intermediada pelo aplicativo).

5.4 VIABILIDADE ECONÔMICA

Usando as ferramentas dos fundamentos da administração financeira para verificar a viabilidade do modelo de negócio, neste plano optou-se por verificar o ponto de equilíbrio financeiro e a partir dele modelar o cenário mínimo que atende as expectativas do empreendedor. Sendo verificado por meio da análise de investimentos via Valor presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e tempo de *payback*, qual o volume mínimo de faturamento acima do ponto de equilíbrio viabiliza o negócio.

5.4.1 Receitas

O modelo de negócio se estabelece com duas fontes de receitas, já descritas na análise estratégica, capítulo 4. A venda aos pequenos varejistas deverá responder por 70% do volume de vendas, sendo os demais 30% das vendas pelas plataformas Ifood e Uber Eats.

- Nas vendas diretas aos pequenos varejistas será praticado o preço de R\$2,50 por unidade;
- Nas vendas por aplicativos o preço será de R\$4,00, dado que as plataformas cobram taxas médias de 30% sobre o valor da operação.

5.4.2 Fluxo de caixa

A análise do investimento, por meio do VPL, TIR e tempo de payback, toma por base a estimativa do fluxo de caixa futuros.

No estudo do plano de negócios do empreendimento quindins da Zê optou-se pela projeção estimada mensal dos fluxos de caixa dos três primeiros anos de operação. Considerando os dois canais de venda, estimou-se o volume mensal médio de vendas no primeiro ano de 1350 unidades/mês para pequenos varejos e 550 unidades/mês por aplicativos. Projetando o crescimento de 10% a cada ano.

Quadro 4 – Fluxo de caixa

A N O	Mês	Total 2020	A N O	Mês	Total 2021	A N O	Mês	Total 2022	A N O	Mês	Total 2023
0	Custo inicial	-R\$ 20.000,00	1	Entradas	R\$ 66.900,00	2	Entradas	R\$ 73.590,00	3	Entradas	R\$ 80.988,00
	Saídas			Saídas	-R\$ 61.719,00		Saídas	-R\$ 63.765,00		Saídas	-R\$ 66.029,40
	Entrada líquida			Entrada líquida	R\$ 5.181,00		Entrada líquida	R\$ 9.825,00		Entrada líquida	R\$ 14.958,60
										Valor residual	
	Fluxo de caixa líquido	-R\$ 20.000,00		Fluxo de caixa líquido	R\$ 5.181,00		Fluxo de caixa líquido	R\$ 9.825,00		Fluxo de caixa líquido	R\$ 14.958,60

5.4.3 Análises do investimento

Para a verificação da viabilidade do modelo de negócio usar-se-á três ferramentas tradicionais de análise de investimentos: VPL, TIR e payback. Que após calculadas serão comparadas as expectativas do empreendedor.

5.4.4.1 Cálculo do Valor Presente Líquido

Usando a formula do VPL, ou Valor Presente Líquido:

$$VPL = - \text{Investimento Inicial} + \frac{FC_1}{(1+K)^1} + \frac{FC_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+K)^n}$$

Calculou-se usando os dados correspondentes a projeção dos fluxos de caixa para o empreendimento quindins da Zê:

- F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n , onde: F_n ano 1: R\$ 5.181,00 / F_n Ano 2: R\$ 9.825,00 / F_n Ano 3: R\$ 14.958,60;
- n = Vida do projeto em anos, onde: $n = 3$ anos
- K = taxa de desconto, onde: $K = 16,28\%$. O TESOUREIRO IPCA+ 2026 atualmente tem a rentabilidade de 6,28% a.a. (calculada com base no IPCA médio de 12 meses medido em setembro de 2020, ou seja 3,14% a.a, composto com o prêmio de 3,04% a.a.). Acrescidos pelo prêmio por risco de 10%, estabelecido pelo empreendedor. Assim como taxa de desconto usou-se o percentual 16,28% a.a.
- INV = Investimento inicial \rightarrow R\$ 20.000,00.

Dadas às informações, o VPL calculado do empreendimento quindins da Zê é apresentado no quadro abaixo:

Quadro 5 – Cálculo do VPL

VPL	=	$\frac{1}{(1+0,1628)^1}$	+	$\frac{2}{(1+0,1628)^2}$	+	$\frac{3}{(1+0,1628)^3}$	-	R\$ 20.000,00
VPL	=	$\frac{1}{1,162800}$	+	$\frac{2}{1,352104}$	+	$\frac{3}{1,572226}$	-	R\$ 20.000,00
VPL	=	R\$ 4.455,62	+	R\$ 7.266,45	+	R\$ 9.514,28	-	R\$ 20.000,00
		VPL		=	R\$ 21.236,36	-	R\$ 20.000,00	
		VPL		=	R\$ 1.236,36			

O VPL resultante é de R\$ 1.236,36 positivos. Isso configura o projeto como viável, dado que a soma dos fluxos de caixa do período, trazidos à valor presente, é maior que o investimento inicial.

5.4.4.2 Taxa interna de retorno

Quando a TIR exceder ao retorno exigido pelo investidor, o investimento é considerado viável. Do contrário, o mesmo deve ser recusado. No presente plano de negócios a TIR desejada para o empreendimento é de 16,28%. Ou seja, é o custo do capital no tempo, aqui definido com

base no título do TESOIRO IPCA+ 2026 que atualmente tem a rentabilidade de 6,28% a.a. (calculada com base no IPCA médio de 12 meses medido em setembro de 2020, ou seja 3,14% a.a., composto com o prêmio de 3,04% a.a.), somado ao prêmio por risco de 10%, estabelecido pelo empreendedor.

Quadro 6 – TIR do investimento

ANO	Fluxo de caixa
0	-R\$ 20.000,00
1	R\$ 5.181,00
2	R\$ 9.825,00
3	R\$ 14.958,60
TIR	19%

A TIR resultante do investimento é de 19%, ou seja, o empreendedor considera viável. Pois supera a expectativa do retorno de 16,28%.

5.4.4.3 Período de Payback e Payback descontado

Verificado o conceito e a técnica de cálculo já explicitadas na seção 2, payback é o tempo em atividade necessário até que seja recuperado o investimento inicial. Por conseguinte, um investimento é considerado aceitável se o seu período de payback calculado for menor ou igual ao estabelecido pelo empreendedor.

Para entrada do empreendimento no mercado o investimento inicial é de R\$ 20.000,00, conforme a projeção feita na seção 5.1, a recuperação do investimento inicial ocorrerá no terceiro ano de atividades, conforme quadro 7. Mais precisamente no quinto mês do referido ano, em maio de 2023, é estimado que o fluxo de caixa acumulado alcançará o valor de R\$ 21.238,75, ultrapassando o valor do investimento inicial em R\$1.238,75, conforme quadro 8.

Quadro 7 – Cálculo de Payback

Ano 0	Entradas	R\$	-
	Saídas	-R\$	20.000,00
	Fluxo de caixa líquido	-R\$	20.000,00
	Fluxo de caixa acumulado	-R\$	20.000,00
Ano 1	Entradas	R\$	66.900,00
	Saídas	-R\$	61.719,00
	Fluxo de caixa líquido	R\$	5.181,00
	Fluxo de caixa acumulado	-R\$	14.819,00
Ano 2	Entradas	R\$	73.590,00
	Saídas	-R\$	63.765,00
	Fluxo de caixa líquido	R\$	9.825,00
	Fluxo de caixa acumulado	-R\$	4.994,00
Ano 3	Entradas	R\$	80.988,00
	Saídas	-R\$	66.029,40
	Fluxo de caixa líquido	R\$	14.958,60
	Fluxo de caixa acumulado	R\$	9.964,60

Quadro 8 – Meses do Terceiro Ano

Mês	25 jan/23	26 fev/23	27 mar/23	28 abr/23	29 mai/23
Entradas	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00
Saídas	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45
Fluxo de caixa líquido	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55
Fluxo de caixa acumulado	-R\$ 3.747,45	-R\$ 2.500,90	-R\$ 1.254,35	-R\$ 7,80	R\$ 1.238,75

Cabe ainda apresentar o período de Payback descontado, que elimina a deficiência presente no método de Payback tradicional, que não considerado o desconto do dinheiro no tempo. A taxa aplicada como livre de risco foi de definida com base no título do TESOURO IPCA+ 2026 cuja rentabilidade atual é de 6,28% a.a. (calculada com base no IPCA médio de 12 meses medido em setembro de 2020, ou seja 3,14% a.a, composto com o prêmio de 3,04% a.a.). Dessa forma se verificou que retorno do investimento, pelo período de Payback descontado, ocorrerá no terceiro ano, no decorrer do trigésimo mês, conforme demonstrado abaixo nos quadros 9 e 10:

Quadro 9 – Payback descontado

Ano 0	Entradas	R\$	-
	Saídas	-R\$	20.000,00
	Fluxo de caixa líquido	-R\$	20.000,00
	Fluxo de caixa acumulado	-R\$	20.000,00

Ano 1	Entradas	R\$	66.900,00
	Saídas	-R\$	61.719,00
	Fluxo de caixa líquido	R\$	5.181,00
	Fluxo de caixa descontado	R\$	4.874,86
	Fluxo de caixa descontado acumulado	-R\$	15.125,14

Ano 2	Entradas	R\$	73.590,00
	Saídas	-R\$	63.765,00
	Fluxo de caixa líquido	R\$	9.825,00
	Fluxo de caixa descontado	R\$	8.698,20
	Fluxo de caixa descontado acumulado	-R\$	6.426,94

Ano 3	Entradas	R\$	80.988,00
	Saídas	-R\$	66.029,40
	Fluxo de caixa líquido	R\$	14.958,60
	Fluxo de caixa descontado	R\$	12.460,52
	Fluxo de caixa descontado acumulado	R\$	6.033,58

Quadro 10 Meses do terceiro ano descontados

ANO 3						
Mês	25 jan/23	26 fev/23	27 mar/23	28 abr/23	29 mai/23	30 jun/23
Entradas	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00	R\$ 6.749,00
Saídas	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45	-R\$ 5.502,45
Fluxo de caixa líquido	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55	R\$ 1.246,55
Fluxo de caixa descontado	R\$ 1.098,00	R\$ 1.092,44	R\$ 1.086,91	R\$ 1.081,41	R\$ 1.075,93	R\$ 1.070,49
Fluxo de caixa descontado acumulado	-R\$ 5.180,39	-R\$ 3.933,84	-R\$ 2.687,29	-R\$ 1.440,74	-R\$ 194,19	R\$ 1.052,36

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente plano de negócios o autor buscou descrever o modelo do empreendimento quindins da Zê, descrever o ambiente geográfico e social no qual está inserido, verificar o mercado e concorrência e estudar a viabilidade financeira, usando as ferramentas da administração financeira.

Posto os conceitos norteadores do desenvolvimento do trabalho no capítulo 2. Buscou-se primeiramente definir com clareza o empreendimento construindo a análise estratégica, capítulo 4. Caracterizado o empreendimento como um negócio de pequeno porte, no qual a mão de obra será exclusiva do empreendedor, surgido da junção do conhecimento acadêmico somado a uma experiência profissional. Tratou-se dos propósitos e pilares direcionadores da ação empreendedora, explicando a ideia que motivou o plano de negócios, apresentando a visão, missão e valores que guiarão a tomada de decisão, listando as forças e fraqueza do modelo de negócio e estudando o ambiente externo, o mercado e a legislação reguladora.

No capítulo 5 foi apresentado o plano econômico financeiro da empresa, analisando o investimento inicial, a composição do capital para abertura do negócio, os custos e despesas fixos e variáveis inerentes ao seu funcionamento e as fontes de receita. Também foram demonstrados os fluxos de caixa esperados para os três anos iniciais do empreendimento. Dando sequência, a seção 5.4.3 apresentou a análise do investimento, com base em quatro ferramentas da administração financeira, são elas o cálculo do Valor presente líquido, a Taxa interna de retorno e o do tempo de Payback e o Payback descontado. Para aplicação dessas ferramentas o autor estabeleceu o custo de capital como o rendimento do título do TESOIRO IPCA+ 2026 cuja rentabilidade em outubro de 2020 é de 6,28% a.a. (IPCA médio de 12 meses medido em setembro de 2020, ou seja 3,14% a.a, composto com o prêmio de 3,04% a.a). E estabelecido pelo empreendedor o prêmio por risco de 10%. De tal forma que a taxa de desconto foi de 16,28% a.a..

O valor presente líquido apontou o resultado de R\$1.236,36 positivos, situação que por definição descreve o investimento como viável, uma vez que o VPL excede o investimento inicial somado ao custo do capital e ao prêmio pelo risco desejado pelo investidor. Considerada a taxa mínima de atratividade do investimento definida pelo autor.

A TIR (Taxa Interna de Retorno) também apontou o negócio como viável, por seu valor calculado com base nos fluxos de caixa estimados foi de 19%. Superando a expectativa de retorno do investidor que é de 16,28%.

A terceira ferramenta de verificação de viabilidade, o tempo de Payback, também resultou no parecer favorável ao empreendimento. Pois seu cálculo demonstra que o retorno do valor investido deve ocorrer no quinto mês do terceiro ano de atividades, ou seja, antes do terceiro ano completo (trigésimo sexto mês). Viabilidade essa que foi confirmada por meio da verificação do Payback descontado, quarta ferramenta, cuja análise apontou a recuperação do valor investido durante o sexto mês do terceiro ano de atividades. Ambas atendendo a expectativa do empreendedor.

A luz da administração financeiro, pode-se determinar que o negócio é financeiramente viável e o empreendimento poderá alcançar resultados positivos se tudo ocorrer conforme as estimativas apresentadas e o plano de negócios elaborado. Acrescenta-se ainda que caso o empreendedor mantenha as atividades além do terceiro ano é possível crescer mais o volume de produção dado que a capacidade instalada é de 5.280 unidade mês (40 unidades por hora, multiplicados por 6 horas de produção dia, multiplicados por 22 dia em média por mês) sem que sejam necessárias alterações de estrutura ou equipamentos, contratação de mão de obra, ou mudança de carga horária do empreendedor.

O presente plano de negócios, conforme sugerido pelos autores citados, é de importância fundamental para verificar a validade da ideia do empreendimento, bem como aplicar os conhecimentos recebidos no período da graduação. Evidenciando ao autor a necessidade do planejamento, tendo em vista que muitos fatores podem ocorrer de forma diferente do esperado. Planejar-se de forma sólida preparou o autor para lidar com as possíveis diferentes situações e para agir com assertividade em eventuais ações de contingência.

É consenso na administração que o plano de negócios é uma fase importantíssima para qualquer empresa e pode representar um fator decisivo para o sucesso ou fracasso da do empreendimento. Sendo altamente recomendável aos pequenos e médios empreendedores, principalmente, realizar um planejamento bem estruturado que possa dar embasamento e segurança aos seus primeiros passos. Isso lhes aumentam as chances de sucesso do negócio, gerando mais valor ao investido e a comunidade, que será impactada de forma positiva.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, A. David. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Números do Setor**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/tmp_6.aspx?id=16>. Acesso em: 01 mai. 2020

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e confeitaria. **Indicadores da panificação e confeitaria 2019**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2020/02/INDICADORES-DA-PANIFICA%C3%87%C3%83O-E-CONFEITARIA-EM-2019-2.pdf>>. Acesso em 27 mai. 2020.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução da diretoria colegiada-RDC Nº 216** De 04 de setembro de 2004. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html> Acessado em: 21 nov. 2012.

BRASIL, **Lei Complementar nº 128/2008** De 19 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CEVRS – Centro Estadual de Vigilância em Saúde RS. **Decreto Nº 23.430/1974** De 24 de outubro de 1974. Disponível em: <<https://www.cevs.rs.gov.br/upload/arquivos/201612/13140133-decreto23430c.pdf>>. Acesso em: 21 de nov. 2020

CEVRS – Centro Estadual de Vigilância em Saúde RS. **Portaria Nº 78/2009** De 30 de setembro de 2009. Disponível em: <<https://www.cevs.rs.gov.br/upload/arquivos/201612/26090340-portaria-ses-rs-nu-78-de-2009.pdf>>. Acesso em: 21 de nov. 2020

CEVRS – Centro Estadual de Vigilância em Saúde RS. **Portaria Nº 1124/2014** De 2 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://www.cevs.rs.gov.br/upload/arquivos/202004/17095204-portaria-ses-rs-nu-1-224-de-2014.pdf>>. Acesso em: 21 de nov. 2020

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios : como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Empreende. 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planos de negócios que dão certo**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

EXAME. **1 em cada 5 brasileiros come doces 5 ou mais vezes na semana.** Disponível em: <<https://exame.com/brasil/1-em-cada-5-brasileiros-come-doces-5-ou-mais-vezes-na-semana/>>. Acesso em 22 de jul. 2020.

EXAME. **Como acertar nas projeções de vendas?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-acertar-nas-projecoes-de-vendas/>>. Acesso em 22 jul. 2020.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Thomson Learnig, 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua.** Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=series-historicas> >. Acesso em 01 mai. 2020

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama de cidades IBGE.** Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/panorama>>. Acesso em 31 de out. 2020

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais - SCNT** <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-taxa>. Acesso em: 24 nov. 2020

IFOOD, **Plano Entrega.** Disponível em: <[http:// https://parceiros.ifood.com.br/restaurante/como-funciona/entrega](http://https://parceiros.ifood.com.br/restaurante/como-funciona/entrega) >. Acesso em: 10 out. 2020.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTELLO, Leonir, **Boas Práticas para o Serviço de Alimentação.** 1ª ed. Porto Alegre. SENAC/RS, 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO).** São Paulo: SEBRAE, 2015.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Dúvidas frequentes:** 6.2 - Qual o valor das contribuições mensais (Carnê do MEI - DAS) para o ano de 2020?. Disponível em < <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes/6-pagamento-de-obrigacoes-mensais/6.4-caso-o-mei-receba-o-carne-da-cidadania-mas-ja-recolheu-a-guia-de-pagamento-das-como-proceder> >. Acesso em 04 mai. 2020

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Dúvidas frequentes:** Qual o faturamento anual do microempreendedor individual?. Disponível em < <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes/o-microempreendedor-individual-mei> >. Acesso em 22 nov. 2020

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para**

pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo : Atlas, 1996.

SCHUMPETER, Joseph A. **CAPITALISMO, SOCIALISMO E DEMOCRACIA**. Tradução de Ruy Jungmann. 1ª ed. Rio de Janeiro. Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **Como pesquisar a concorrência**. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-pesquisar-a-concorrencia,aa4836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 29 nov. 2018

SEBRAE. **Sondagem conjuntural dos pequenos negócios brasileiros - 2018**. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/sondagem-conjuntural-dos-pequenos-negocios-brasileiros-2018detalhe56,78cf769f4a664610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 31 out. 2018

SEBRAE. **Plano de Negócio: por que ele é tão importante para abrir sua empresa?**. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/plano-de-negocio-porque-ele-e-tao-importante-para-abrir-a-sua-empresa,05bdf074cdcda510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=%C3%80%20primeira%20vista%2C%20o%20plano,neg%C3%B3cio%20que%20voc%C3%AA%20deseja%20abrir.>>. Acesso em 21 nov. 2020

SEBRAE. **Projeção de vendas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/noticias/projecao-de-vendas,550096775a5f4610VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=7>>. Acesso em 27 nov. 2018

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007.

STEPHEN, A. Ross et alii. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

8. ANEXO

ANEXO A – Fluxo de caixa mensal estimado

Quadro 11 – Fluxo de caixa mensal estimado

[illegible]